

Andreas Kühne

„Konflikt und Führung“

Konflikte sind schlecht. Sie führen zu unproduktiven Arbeitsweisen, sind sowieso völlig überflüssig und folglich zu vermeiden. Wenn sie dann doch auftreten, müssen sie durch „besonnenes Handeln“ und mit „gesundem Menschenverstand“ beigelegt werden.

Solche und ähnliche Einstellungen haben wir von Kindesbeinen an übermittelt bekommen und haben Strategien zur Konfliktabwehr oder -verdrängung gelernt – zuerst im Elternhaus, dann im Kindergarten, in der Schule und schließlich im Arbeitsleben. Denn jeder Konflikt birgt in sich auch ein Stück Kritik; in ihm artikuliert sich eine Auflehnung gegen das Etablierte, ein Machtanspruch, ein Wille zur Selbstbehauptung – oder gar die Revolte. Für die gesellschaftlichen Oberhäupter in Familien, Unternehmen oder im Staat kann dies möglicherweise zu einem Autoritätsverlust führen und stellt daher eine Bedrohung dar. Personen, die Führungsverantwortung übernehmen, haben schließlich wichtigere Dinge zu tun, als sich permanent mit Untergebenen und anderen Personen zu streiten: Sie haben Staaten, Organisationen, Abteilungen oder andere Arten von sozialen Gruppen zu „führen“.

Nicht selten besteht in Organisationen ein moralischer Zwang, dass es auf keinen Fall zu Konflikten kommen darf. Mit großer Hartnäckigkeit hält sich die Meinung, dass Konflikte schädlich seien, da sie die anerkannte Ordnung stören, die Leistung einer Organisation beeinträchtigen und bei Eskalation der Situation ganze Organisationen lahmlegen könnten.² Um das „gute Betriebsklima“ zu bewahren, sollten, so meint man, aufflammende Konflikte grundsätzlich friedlich und freundlich geregelt werden – und oftmals unterliegen diese einer Tabuisierung. Sie werden dann mit Begriffen wie „Missverständnisse“³ oder „offene Fragen“⁴ umschrieben. Dennoch müssen sich Führungskräfte mit Konflikten auseinandersetzen, weil diese schlicht im alltäglichen Arbeitsleben in verschiedenen Formen auftreten. Hier stellen sich dann Fragen, wie Konflikte am besten gehandhabt werden. Was sind die Ursachen von Konflikten? Soll ein Konflikt möglichst schnell gelöst werden, und wenn ja, auf welche Weise? Welches Konfliktverhalten ist angebracht, und wie wirkt sich dies auf die Organisation aus? Diese Fragen sind nicht immer einfach zu beantworten, und sie geben einen Einblick in die Komplexität der Konfliktthematik.

Ziel dieser Arbeit ist es, einen Überblick über die Erscheinungsformen, Ursachen und Wirkungen von Konflikten zu geben, mit einer Schwerpunktsetzung auf dem Konfliktmanagement. Zum Schluss soll auf die Frage eingegangen werden, ob ein Führungsverhalten sinnvoll ist, das Konflikte lediglich als Probleme betrachtet, die schnellstmöglich einer Lösung zugeführt werden sollen.

Diese Arbeit gliedert sich in drei Teile. Im ersten beschäftigen wir uns mit Fragen zur Führungsthematik. Was genau ist Führung? Darüber hinaus soll ein Überblick über die verschiedenen verhaltenswissenschaftlichen Theorien zu Führungsstilen gegeben werden. Dieses Themengebiet ist jedoch zu umfangreich, um in dieser Arbeit vertiefend behandelt zu werden. Einige führungstheoretische Ansätze bilden jedoch die Grundlage für später zu behandelnde Konflikttheorien.

Im zweiten Teil wenden wir uns der Komplexität der Konflikte zu. Nach einer Definition des Begriffs „Konflikt“ soll eine Unterscheidung verschiedener Konflikttheorien und Konfliktursachen vorgenommen werden. Das Eskalationsmodell von Friedrich Glasl zeigt uns dann den dynamischen Verlauf

eines Konflikts, bei dem sich Konfliktparteien nicht einigen können und sich immer weiter in den Konflikt hineinsteigern. Darüber hinaus werden noch Faktoren aufgezeigt, die im Individualbereich der Konflikttteilnehmer liegen. Dazu gehören die subjektive Wahrnehmung, die Emotionen, die Kommunikation und das Machtgefüge, in dem interagiert wird.

Schwerpunkt des dritten Teils der Arbeit sind die Themen Konflikthandhabung und Konfliktmanagement. Anhand von zwei Modellen werden Strategien für die Handhabung von Konflikten aufgezeigt und ihre jeweiligen Vorteile und Nachteile in Abhängigkeit der situativen Umstände gegenübergestellt. Überdies wird erläutert, welchen Einfluss die strukturellen Eigenschaften auf das Konfliktmanagement haben und wie sie es unterstützen. Gesellschaftliche Rollenbilder spielen auch im Konfliktmanagement eine Rolle. Sie zeigen bereits Konflikte auf der Individualebene von Führungskräften auf und sollen diesbezüglich erläutert werden. Kurzfristig können Konflikte sowohl negative, neutrale als auch positive Wirkungen für Betroffene haben und langfristige Nachwirkungen aufzeigen.

Abschließend sollen die gewonnenen Erkenntnisse zusammengefasst und der oben gestellten Frage nachgegangen werden, ob und inwieweit Führungskräfte, die Konflikte immer lösen wollen, ein sinnvolles Führungsverhalten an den Tag legen.